

Organisationsrichtlinien nach MaRisk

Das Unternehmenshandbuch

Matthias Leimpek

Langfristige Markterfolge kann eine Bank nur mit einer effizienten Organisation erzielen. Damit bildet die Organisation den zentralen Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns. Betriebsnotwendige Tätigkeiten sind in festgelegten Rahmenbedingungen schnell und korrekt auszuführen und unnötige Arbeitsbelastungen müssen vermieden werden. Die Sicherstellung dieses organisatorischen Grundprinzips ist das Wissen der Mitarbeiter um ihre Aufgaben und Kompetenzen. So werden die Aufgaben fehlerfrei ausgeführt und damit wird eine funktionierende Organisation zwangsweise erfolgreich.

Das Organisationshandbuch

Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind strategiege-

rechte Umstrukturierungen rechtzeitig durchzuführen, Durchlaufprozesse Kosten senkend zu verbessern sowie die Mitarbeiter motivationsfördernd einzusetzen. Die Ergebnisse dieser unternehmerischen Prozesse sind zu dokumentieren und stellen damit die messbare Grundlage unternehmerischen Handelns dar. Eine schriftlich fixierte Soll-Konzeption muss im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen und eine den strategischen und operativen Zielen der Bank angepasste Erfüllung der Aufgaben sicherstellen. Die systematische und übersichtliche Zusammenfassung dieser Regelungen erfolgt im so genannten Organisationshandbuch. Es soll die organisatorischen Regelungen für alle Mitarbeiter nachvollziehbar und transparent machen und dadurch den in der Geschäftsstrategie definierten unternehmerischen Erfolg durch kontinuierliches, zielgerichtetes und fehlerfreies Handeln sicherstellen. Das Organisationshandbuch hat somit verbindlichen Regelcharakter und stellt ein Führungsinstrument dar. Mit zu-

nehmender Komplexität des Unternehmens wird es unentbehrlicher.

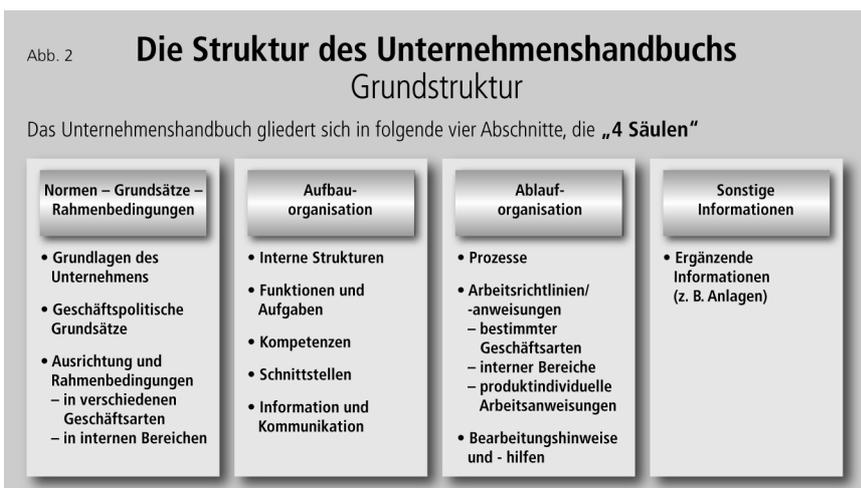
Neu: Ganzheitliche Dokumentation nach MaRisk

Mit der Veröffentlichung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) wird erstmals in Form einer Generalklausel das Erfordernis einer ganzheitlichen Dokumentation festgeschrieben. Bisher waren bereits erste Regelungen in den bestehenden Mindestanforderungen (MaH, MaR, MaK) zu finden. Diese bezogen sich aber lediglich auf das jeweilige themenspezifische aufsichtsrechtliche Regelwerk. Die Definition zu dokumentierender Tatbestände war höchst unterschiedlich und nicht einheitlich bzw. ohne gemeinsame Grundlinie. Nun wird in der TZ 5 der MaRisk die Geschäftsleitung aufgefordert, entsprechend der Geschäftsaktivitäten im Detaillierungsgrad angepasste Organisationsrichtlinien zu erlassen. Damit folgen die MaRisk den allgemeinen Grundsätzen und Anforderungen an ein Organisationshandbuch im Sinne der Lehrmeinung. In der weiteren Detaillierung der MaRisk wird besonders herausgestellt, dass das Regelwerk vor allem sachgerecht und für die Mitarbeiter nachvollziehbar sein muss. Auf eine Vorgabe an die Form der Darstellung wird verzichtet. Es kommen aber derzeit lediglich zwei Formen in der Bankpraxis in Betracht: Dokumente in Papierform oder in elektronischer Form (überwiegend in Lotus Notes – COSMOS®).

Leitfaden zur Dokumentation

Bereits vor einigen Jahren hat die GenoConsult GmbH die Grundlage für





ein einheitliches Regelwerk der Organisation mit dem Leitfaden zur Dokumentation gelegt. Damit steht die Voraussetzung zur Erfüllung der Anforderungen aus TZ 5 der MaRisk bereits allen Banken des Genossenschaftsverbands Frankfurt zur Verfügung.

Aus den Erfahrungen der Projektarbeit und der steten Anforderung von Banken an eine Richtschnur zur Regelung unternehmerischer Teilaspekte (Arbeitsanweisungen, Richtlinien, Prozessbeschreibungen, aufbauorganisatorische Regelungen) wurde das Inhaltsverzeichnis eines Organisationshandbuchs entwickelt. Es sollte im Sinne einer verbindlichen Grundlage das Spannungsfeld zwischen der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Normen (Dokumentationspflicht) und einer Anwendergerechtigkeit erfüllen (Abb. 1). Besonders der Aspekt einer Transparenz für die internen handelnden Personen wurde in der Vergangenheit vernachlässigt. Gerade dadurch entstehen zunehmend operationelle Risiken, die einen erheblichen Aufwand bei der risikoorientierten Prüfung erfordern, da systemisch diese Fehler aufgrund intransparenter Dokumentation nicht umfassend gehoben werden können. Ziel und Zweck der Dokumentation im Rahmen des Unternehmenshandbuchs (UHB) ist die

- Erfüllung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen
- Erfassung und Auflistung der relevanten Regelungen mit anweisendem Charakter
- Einführung einer einheitlichen Dokumentenstruktur.

Die einheitliche Struktur der Dokumente schafft eine erhöhte Akzep-

tanz bei den Nutzern auf Basis einer ausreichenden Transparenz aller Regelungen. Gleichzeitig beschränken sich die Regelungen auf ausschließliche Dokumente mit anweisendem Charakter. Weitere informative Veröffentlichungen werden bewusst getrennt und in einer weiteren Datenplattform verarbeitet. Dadurch wird das messbare Regelwerk herausgearbeitet und kann im Sinne eines Führungsinstruments genutzt werden. Die Nutzung einer technischen Plattform unter Lotus Notes eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten, die bei der papierhaften Version systembedingt verschlossen wären. Nicht zu vernachlässigen ist im Falle einer elektronischen Lösung der Aspekt einer rechtssicheren automatischen Archivierung.

Das Unternehmenshandbuch gliedert sich in vier Abschnitte mit den Inhalten

- Normen/Richtlinien/Grundsätze
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Sonstige Informationen (Abb. 2).

Den einzelnen Abschnitten werden im Sinne eines Wiedererkennungswerts und damit einer einfacheren Handhabung drei Arten von Dokumenten zugeordnet, die einer festen Struktur folgen. Der Aufbau der Dokumentenarten orientiert sich hierbei an den bereits bestehenden Strukturen anderer Veröffentlichungen im Bankbereich. Dies ist vor allem das Handbuch der Geschäftsprozesse des BVR mit einer klaren Gliederung von Arbeitsanweisungen und Prozessbeschreibungen. Durch Zuweisung der Dokumente zu einem oder mehreren Teilhandbüchern kann eine weitere Stufe der

Adressatengerechtigkeit erreicht werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter nur die ihren Fachbereich betreffenden Regelungen zur Kenntnis nehmen müssen. Diese Transparenz ist mit Nutzung der technischen Lösung unter COSMOS® ohne Mehraufwand möglich, da es sich hierbei in technischer Hinsicht lediglich um eine Verfeinerung der Ansicht handelt.

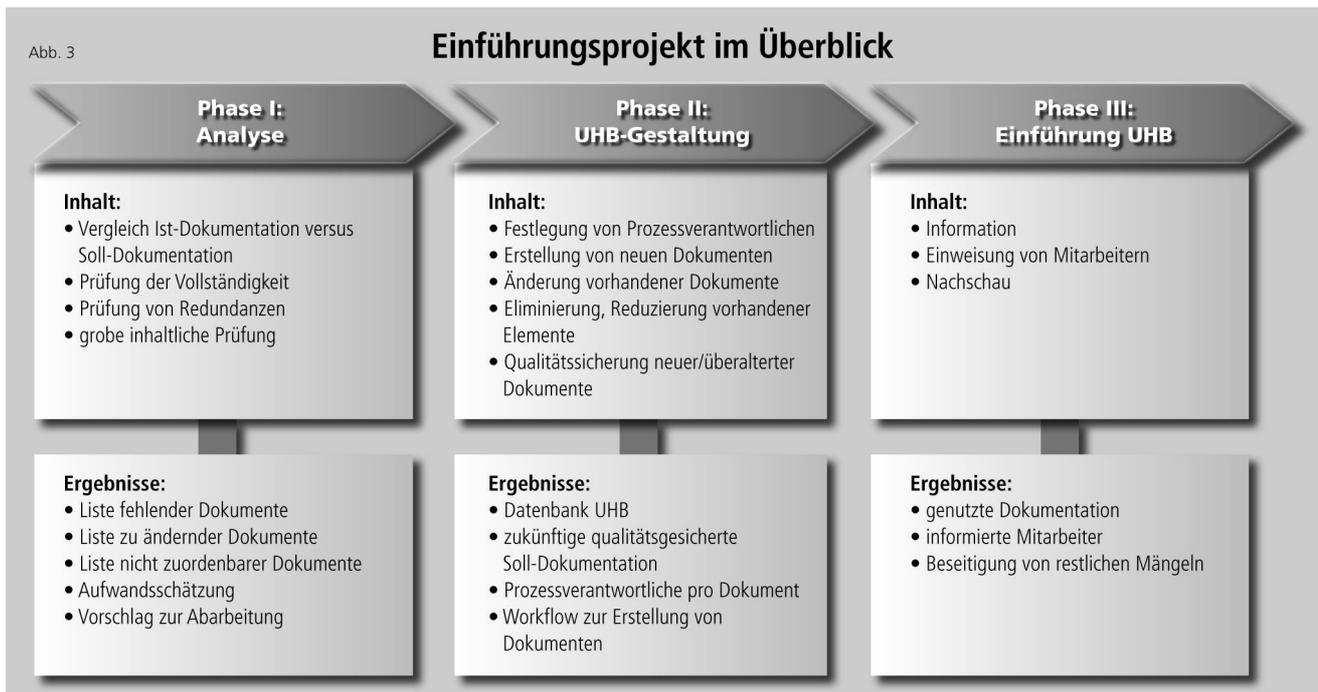
Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist eine uneingeschränkte Zugriffsmöglichkeit auf das Unternehmenshandbuch für alle Mitarbeiter. Dies entspricht dem Primat einer offenen Kommunikations- und Informationskultur, in der Mitarbeiter den zeitlichen und inhaltlichen Umfang der Informationsbeschaffung auf das für das eigene Handeln notwendige Maß beschränken. Gleichzeitig besteht bei Interesse aber die Möglichkeit „über den Tellerrand hinaus“ Kenntnisse auf Gesamtbankebene – und damit ein besseres Gesamtverständnis – zu erzielen.

Zur Gewährleistung einer hohen Qualität müssen Verantwortlichkeiten definiert werden. Die grundsätzliche Verantwortung übernimmt eine zentrale Stelle. Im Besonderen eignet sich hierzu der Fachbereich Organisation, dem in diesem Zusammenhang die

Kontakt und Informationsunterlagen

Matthias Leimpek
 Telefon 069 6978-237
 E-Mail-Adresse:
matthias.leimpek@genoconsult.de
marisk@genoconsult.de

Funktion einer „Qualitätssicherung Betrieb“ zukommt. Die Funktion koordiniert alle das UHB betreffende Tätigkeiten und übernimmt die formale Gestaltung der Dokumente. Neben der EDV-technischen Pflege der Datenbank ist sie Ansprechpartner bei allen nicht-fachlichen Fragen. Die inhaltli-



che bzw. fachliche Verantwortung liegt bei den Prozessverantwortlichen, die in der Regel themenbezogen definiert werden. Sie sind für die regelmäßige Aktualisierung der Dokumente zuständig bzw. erstellen aufgrund von Informationen inhaltlich neue Regelungen. Damit sind sie Ansprechpartner in allen inhaltlichen und fachlichen Fragen.

Projektablauf Einführung UHB

Das Projekt zur Einführung eines Unternehmenshandbuchs gliedert sich in drei Phasen (Abb. 3):

1. Analyse vorhandener Dokumentation
2. Gestaltung des Unternehmenshandbuchs
3. Einführung/Review.

In der Analysephase wird die vorhandene Dokumentation („Ist“) mit den durch das Unternehmenshandbuch vorgegebenen Anforderungen („Soll“) abgeglichen. Die Ergebnisse werden nach ihrer Relevanz für das zukünftige UHB bestimmt. Dazu werden alle vorhandenen Dokumente der neuen Struktur als vollständiger Text oder als Textteile dem jeweiligen Gliederungspunkt zugeordnet. Anschließend wird der Arbeitsaufwand für die

Erstellung neuer Dokumente bzw. zur Transformation der vorhandenen Dokumente in die zukünftige Struktur ermittelt. Das Ergebnis wird in einem Vorstandsdialo g vorgetragen. In der Phase der UHB-Gestaltung findet die Prüfung der inhaltlichen Plausibilität statt. Die vorhandenen Dokumente werden konvertiert und in das neue System eingestellt. Die fehlenden Inhalte werden mit Hilfe von te ilindividualisierten Vorlagen ergänzt. Die abschließende Qualitätssicherung erfolgt durch die vorher definierten Prozessverantwortlichen in der Bank. Abschließend fließen alle Ergebnisse in der COSMOS®-Datenbank zusammen und bilden damit die Plattform des neuen Regelwerks. Im Rahmen des Reviews steht die Prüfung des UHB hinsichtlich dessen Grundkonzeption im Vordergrund, d. h. die Dokumente werden nach der Grundsystematik erstellt bzw. geändert und adressatengerecht gepflegt. Weiterhin wird die gelebte Prozessverantwortung als Garant der Nachhaltigkeit überprüft.

Workflow

Alle Dokumente, die für das UHB erstellt werden, müssen verschiedene Kontrollstufen durchlaufen, ehe sie

gültig werden (Workflow). Beim Verlassen einer Stufe wird das Dokument automatisch einem nächsten Bearbeiter zugeordnet. Dessen Aufgabe ist nun das Dokument zu prüfen und in die nächste Stufe zu übermitteln. Die letzte Stufe ist in der Regel die abschließende Genehmigung durch den Prozessverantwortlichen bzw. den Vorstand. Diese Abläufe wurden oder werden derzeit vorwiegend über ein papierhaftes Verfahren geregelt, besonders unter dem Gesichtspunkt eines revisions-sicheren Nachweises der Entscheidung. In COSMOS® werden diese Entscheidungen elektronisch abgebildet und revisions-sicher verwahrt.

Grundlage der Prüfung nach MaRisk

Das UHB stellt in der dargestellten Form die Grundlage einer Prüfung im Sinne der MaRisk dar. Es ist geeignet, zunächst das Vorhandensein notwendiger Regelungen zu prüfen und in einem weiteren Schritt eine Stärken-/Schwächen-Analyse vorzunehmen. Daraus lassen sich konkrete Schritte zur Erfüllung der neuen aufsichtsrechtlichen Pflicht ableiten.

■ Matthias Leimpek ist Seniorberater der GenCoConsult GmbH.